

# **ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP TQM, KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus: PT Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY)**

**Aries Susanty, Diana Puspitasari, Siti Aisyah**

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik

Universitas Diponegoro Semarang

[ariessusanty@yahoo.com](mailto:ariessusanty@yahoo.com)

## **Abstrak**

Saat ini penerapan TQM di PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY masih memiliki sedikit kendala, antara lain masih adanya karyawan yang belum memahami apa yang dimaksud dengan TQM dan karyawan yang merasakan TQM hanya sebagai beban tambahan bagi mereka. Kondisi ini sangat disayangkan karena sejumlah literatur menyatakan bahwa kesuksesan implementasi penerapan TQM membawa dampak yang baik bagi peningkatan kualitas dan peningkatan komitmen dari para karyawan yang pada akhirnya dapat memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Disisi lain, salah satu faktor penting untuk keberhasilan penerapan TQM adalah kepemimpinan. Dengan demikian, berdasarkan kondisi saat ini yang dihadapi oleh PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY dan literatur yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional, pelaksanaan TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (i) dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap TQM dan komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY; (ii) dampak dari pelaksanaan TQM terhadap komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY; serta (iii) dampak dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling dengan PLS menggunakan software SmartPLS 2.0. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 82 orang yang merupakan karyawan dari PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan penerapan TQM dan komitmen para karyawan, dan peningkatan komitmen karyawan akan berdampak pada tingginya kinerja yang dihasilkannya. Namun demikian, penelitian ini gagal untuk membuktikan bahwa penerapan TQM berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan.

**Kata Kunci:** TQM, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

## **Abstract**

*Currently, the application of TQM in PT Telkom Regional Division IV Central Java and Yogyakarta still has a few obstacles, such as the persistence of employees who do not understand what is meant by TQM and employees who feel TQM only as an additional burden for them. This condition needs to be improved because some literature states that successful implementation of TQM implementation had an impact on improving quality and increasing the commitment of the employees which can ultimately lead to improved performance of employees. On the other hand, one important factor for successful implementation of TQM is leadership. Based on current conditions faced by PT Telkom Regional Division IV Central Java and Yogyakarta and the literature that says that there is a relationship between transformational leadership, the implementation of TQM, organizational commitment, and employee performance, this research aims to identify and analyze: (i) the impact of leadership transformational towards TQM and commitment of the employees of PT Telkom Regional Division IV Central Java and Yogyakarta, (ii) the impact of the implementation of TQM to the commitment of the employees of PT Telkom Regional Division IV Central Java and Yogyakarta, and (iii) the impact of organizational commitment to employee performance. The method used in this research is Structural Equation Modeling with PLS using the software SmartPLS 2.0. The number of samples in this study were 82 people who are employees of PT Telkom Regional Division IV Central Java and Yogyakarta. The results showed that transformational leadership will enhance the implementation of TQM and commitment of our employees, and ultimately, improved employee commitment will have an impact on high performance. However, this study failed to*

*prove that the application of TQM effect on increasing employee commitment*  
**Keywords:** *TQM, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Di era perdagangan bebas yang ditandainya dengan terciptanya kesepakatan seperti AFTA, APEC dan WTO, perusahaan mengalami peningkatan persaingan yang semakin tinggi. Persaingan tidak hanya datang dari perusahaan domestik namun juga perusahaan asing yang ikut berkompetisi di berbagai sektor. Daya saing perusahaan dapat menjadi tinggi apabila melakukan pekerjaan secara baik agar menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi dengan harga yang dapat bersaing sehingga perusahaan dapat bertahan di persaingan global (Sularso dan Murdijanto, 2004).

Kualitas menjadi unsur utama yang berpengaruh dan tidak dapat diabaikan dalam persaingan (Hidayat, 1999). Salah satu cara yang dipakai untuk pencapaian dan peningkatan kualitas yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan. TQM merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan. TQM memiliki tujuan utama untuk mampu bersaing dengan melakukan pengoptimalan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan serta memperbaiki kualitas barang atau jasa yang dihasilkan sehingga dapat bersaing di dunia global (Kawiana, 2003). Disamping meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan, kesuksesan penerapan TQM dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Secara empirik, pengaruh positif dari kesuksesan penerapan TQM terhadap peningkatan komitmen dari karyawan perusahaan dibuktikan oleh Harber dkk pada tahun 1993 (Chih dan Lin, 2008).

Dampak positif dari penerapan TQM terhadap peningkatan kualitas sudah banyak disampaikan dalam sejumlah literatur (seperti penelitian yang dilakukan oleh Agus dan Abdullah tahun 2000; Douglas dan Judge tahun 2001;

Kontoghiorghes tahun 2003; Sureshchander dkk tahun 2003), namun hanya sedikit literatur yang menerangkan secara eksplisit peranan dari kepemimpinan dalam mengelola penerapan TQM; padahal, kesuksesan penerapan TQM tidak terlepas dari peran pemimpin yang ada (Chih dan Lin, 2008). Menurut Juran pada tahun 1989, mayoritas perusahaan yang berhasil dalam menerapkan TQM adalah perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang kuat yang dimulai dari pihak manajemen atas (Wickramaratne, 2005).

Terdapat dua alasan yang mendasari pentingnya peranan kepemimpinan dalam penerapan TQM Pertama, kepemimpinan merupakan hal yang mendasari terlaksananya aspek-aspek pengendalian kualitas yang disampaikan oleh Deming pada tahun 1996. Menurut Deming, yang dibutuhkan adalah seorang pemimpin bukan supervisi atau pengawas karena seorang pemimpin dapat membawa karyawan perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan secara lebih baik, bukan sekedar memenuhi target yang telah ditetapkan Kedua, melalui gaya kepemimpinan tertentu, seorang manajer dapat membuat keputusan yang benar dan efisien (Chih dan Lin, 2008).

Menurut Ivancevich dan Matterson (1999), kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi dalam (Koesmono, 2007). Pada hakekatnya kepemimpinan adalah saat seseorang dapat mempengaruhi bawahan dengan cara tersendiri sehingga bawahan tersebut mau dengan suka rela bekerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Burns (1978), membagi kepemimpinan menjadi dua tipe yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Tondok dan Andarika, 2004). Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang lebih baik untuk organisasi dari pada gaya kepemimpinan transaksional

(Bass dan Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional membuat bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Pengaruh yang diberikan dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh pada loyalitas karyawan berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Emery dan Barner, 2007).

Robbins pada tahun 2006 mengatakan bahwa tingkat keefektifan kepemimpinan dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada individu (Koesmono, 2007). Komitmen organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2001), adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Koesmono, 2007). Penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif membuat tingkat loyalitas karyawan meningkat dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Yousef (2000), menyatakan bahwa komitmen organisasi menghubungkan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Karyawan yang berkomitmen dengan pekerjaannya akan memiliki kinerja yang tinggi (Trisnaningsih, 2007). Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak baik bagi perusahaan terutama dalam persaingan global saat ini.

Terkait dengan pelaksanaan TQM, dalam rangka menghadapi persaingan global, PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY telah melaksanakan TQM dan hal ini dibuktikan dengan dimilikinya sertifikat ISO 9001:2008. Namun demikian, pelaksanaan TQM yang dilakukan oleh PT Telkom Divre IV dan DIY masih menjumpai sedikit kendala. Adanya kendala ini dapat disimpulkan dari hasil penyebaran kuesioner awal kepada 20 orang karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY. Sebanyak enam dari dua puluh orang menyatakan bahwa mereka kurang memahami apa yang dimaksud dengan TQM, sebanyak tujuh dari dua puluh orang menyatakan bahwa TQM hanya memberikan tugas tambahan bagi

mereka, sebanyak empat dari dua puluh orang menyatakan bahwa mereka tidak nyaman dengan keberadaan TQM, dan sisanya menyatakan bahwa TQM hanya merupakan agenda perusahaan semata. Berdasarkan kondisi yang dihadapi oleh PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY dan literatur yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional, pelaksanaan TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (i) dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap TQM dan komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY; (ii) dampak dari pelaksanaan TQM terhadap komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY; serta (iii) dampak dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Berikut ini akan diuraikan variabel penelitian, model konseptual, hipotesis penelitian, sampel penelitian, metode pengolahan data yang digunakan, dan model keseluruhan.

### Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen serta TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl 2006).

Bass (2006) menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 I's yaitu (Bass dan Riggio, 2006 ; Yukl, 2006): pengaruh individual (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian individu (*individualized consideration*).

**b. TQM**

Menurut Gasperz (2003) TQM adalah manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara terus menerus pada setiap proses atau level operasi untuk memuaskan konsumen untuk memuaskan konsumen dengan sumber daya yang tersedia (Pasaribu, 2009). Lewis, dkk. (1994) dan Blocher, dkk (2005) menggolongkan TQM dalam empat elemen utama TQM yaitu kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan mutu secara berkesinambungan dan manajemen berdasarkan fakta (Pasaribu, 2009).

**c. Komitmen Organisasi**

Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya (Kuntjoro, 2009). Allen dan Meyer (1991) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu (Koesmono, 2007): komponen afektif (didasari atas pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi), komponen normatif (karena adanya pengaruh/tekanan dari luar diri karyawan) dan komponen kontinuans berarti komponen (keinginan pegawai untuk tetap berada di dalam perusahaan berdasarkan persepsi untung rugi keadaan sekitar).

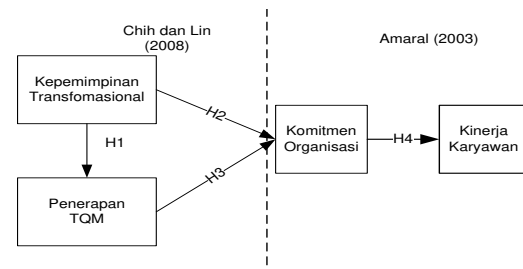
**d. Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Koesmono, 2007). Elemen kinerja karyawan menurut Sugiyono (2007), terdiri

dari kuantitas, kualitas, kerjasama, inovasi dan independensi karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan padanya.

**Model Konseptual**

Penelitian ini menggabungkan model penelitian dari dan Chin dan Lin (2008) serta model penelitian dari dan Amaral (2003). Secara ringkas, model konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana tampak dalam Gambar 1.



**Gambar 1 Model Konseptual**

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan model konseptual, Hipotesis penelitian adalah:

1. Hipotesis 1 (H1)  
Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap TQM.
2. Hipotesis 2 (H2)  
Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
3. Hipotesis 3 (H3)  
Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
4. Hipotesis 4 (H4)  
Penerapan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Sampel Penelitian**

Ghozali (2008) mengatakan bahwa penggunaan sampel dalam PLS berkisar antara 30 sampai 100 sampel. Interpolasi dilakukan untuk menetapkan jumlah populasi penelitian yang sebesar 106 orang. Sampel penelitian ini adalah sebesar 82 sampel dengan tingkat kesalahan 5%.

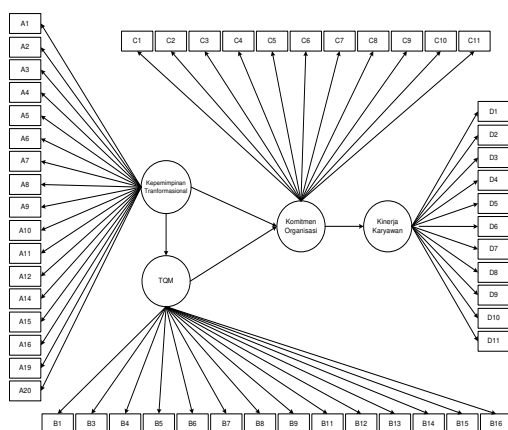
**Pengolahan Data**

Pengolahan yang dilakukan pada tahap ini adalah pengolahan kuesioner

menggunakan metode PLS dengan software pembantu SmartPLS 2.0.

### Model Struktural

Model ini secara keseluruhan menggambarkan model struktural yaitu hubungan antara variabel laten yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, TQM, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain model struktural, model keseluruhan juga menggambarkan model pengukuran yang terdiri dari hubungan antara 17 indikator kepemimpinan transformasional, 14 indikator variabel TQM, 11 indikator variabel komitmen organisasi, 11 indikator variabel kinerja karyawan dengan variabel latennya masing-masing. Diagram jalur dari model keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Model Keseluruhan

### PENGOLAHAN DATA

Berikut akan diuraikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas serta hasil pengujian hipotesis.

#### Hasil Pengujian Validitas

- **Convergent Validity**

*Convergent validity* model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Hasil pengolahan tahap ini berupa nilai *outer loading* tiap indikator dan dinyatakan valid apabila memiliki nilai 0,5 atau lebih (Ghozali, 2008). Berdasarkan hasil nilai *outer loading* awal terdapat 12 indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,5 yaitu A5, A14, A19, B5, B9, B13, B16, C10,

C11, D4, D5 dan D9. Indikator yang memiliki nilai kurang tersebut dikeluarkan dari model dan dilakukan penghitungan ulang sehingga diperoleh nilai untuk semua indikator berada pada angka 0,5 atau lebih. Jika nilai untuk semua indikator telah berada pada angka 0,5 atau lebih dapat disimpulkan bahwa setiap indikator telah memenuhi syarat *convergent validity*.

- **Discriminant Validity**

Pengukuran *discriminant validity* pada penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai akar AVE. Nilai akar AVE harus lebih besar dari nilai AVE untuk dapat memenuhi kriteria *discriminant validity*. (Ghozali, 2008). Nilai AVE dan akar AVE untuk tiap variabel dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 sedangkan untuk melihat nilai korelasi dan *cross loading* antara satu variabel dengan variabel lainnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1 Nilai AVE dan Akar AVE

Variabel	AVE	Akar AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,307248	0,5543
Komitmen Organisasi	0,396061	0,629334
TQM	0,356572	0,597137
Kinerja Karyawan	0,390940	0,625252

Tabel 2 Nilai Korelasi antara Variabel Laten Model Pengukuran

	KK	KO	KT	TQM
KK	1			
KO	0,275346	1		
KT	0,499973	0,435805	1	
TQM	0,507628	0,277748	0,532622	1

Berdasarkan hasil nilai AVE, akar AVE dan korelasi dapat disimpulkan tiap indikator telah memenuhi syarat *discriminant validity*.

#### Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dari alat ukur dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. *Composite reliability*

dilihat dari nilai *internal consistency* yang dihasilkan oleh output *SmartPLS*. Nilai reliabilitas yang disyaratkan bernilai 0,6 atau lebih (Ghozali, 2008). Secara rinci, nilai *composite reliability* dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3 Composite Reliability dari Setiap Variabel**

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,860639
Komitmen Organisasi	0,853269
TQM	0,845624
Kinerja Karyawan	0,834023

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji-t ekasisi pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0,05). Format dari hipotesis yang diuji adalah:

- Hipotesis nol: tidak ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap TQM/tidak ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi/tidak ada pengaruh dari penerapan TQM terhadap komitmen organisasi/tidak ada pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
- Hipotesis tandingan: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap TQM/ kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi/ penerapan TQM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi/ penerapan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun nilai t-tabel untuk pengujian ekasisi dengan  $\alpha$  sebesar 0,05 adalah 1,645 sedangkan nilai t-hitung dari uji t didapatkan dengan melakukan *bootstrapping* untuk masing-masing *factor loading* menggunakan *SmartPLS 2.0*. Apabila t-hitung lebih besar dari t-tabel maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis tandingan diterima; apabila t-hitung lebih kecil dari t-tabel maka hipotesis nol diterima dan hipotesis tandingan ditolak.

Secara rinci, hasil uji hipotesis dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4 Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Variabel	Nilai T Statistik	Ket
H1	KT -> TQM	13,107594	Hipotesis tandingan diterima
H2	KT -> KO	7,563776	Hipotesis tandingan diterima
H3	TQM -> KO	0,875857	Hipotesis nol diterima
H4	KO -> KK	5,965097	Hipotesis tandingan diterima

### PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan pembahasan dari hasil uji hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3.

#### a. Hipotesis 1

Nilai t-hitung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel TQM (13,107594) lebih besar dari nilai t-tabel; sedangkan nilai korelasi antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,532622. Kondisi ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap TQM dapat diterima. Dengan kata lain, keberadaan kepemimpinan transformasional di PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY berdampak baik dan mampu membantu karyawan untuk meningkatkan penerapan TQM di perusahaan. Nilai korelasi besar 0,532622 menunjukan pengaruh kepemimpinan transformasional yang cukup kuat terhadap TQM. Keberadaan kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi perubahan organisasi melalui artikulasi visi, penerimaan visi, dan mengarahkan keinginan karyawan agar sesuai dengan visi yang ingin dicapai (Pawar dan Eastman, 1997), memberikan dampak yang baik dalam usaha penerapan dan peningkatan TQM di PT Telkom Divre IV Jateng

dan DIY. Dengan adanya artikulasi visi yang ingin dicapai, khususnya dalam hal penerapan TQM, karyawan merasa ada satu tujuan dan alasan yang cukup kuat dan mendasar untuk berusaha maksimal dalam pekerjaan.

Sikap pemimpin transformasional yang melakukan pernyataan visi ini berkaitan langsung dengan penerapan TQM khususnya dalam elemen perbaikan berkelanjutan. TQM yang dibangun dengan elemen perbaikan berkelanjutan menyatakan bahwa salah satu hal yang dapat mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan adalah penetapan target. Seorang pemimpin transformasional yang kerap melakukan pernyataan visi dan target terhadap para bawahannya tentu akan memberikan dampak yang positif dalam TQM khususnya dalam hal perbaikan berkelanjutan. Kreatifitas dan sikap inovatif yang ada dalam sosok pemimpin transformasional akan berhubungan dengan perbaikan metoda dan alat yang dilakukan dalam TQM. Pemimpin akan melakukan pendekatan dan cara pandang baru yang mungkin dilakukan untuk masalah yang sedang dihadapi. Penetapan standar yang tinggi akan memacu para karyawan dan perusahaan untuk terus memperbaiki kekurangan yang terjadi. Dalam upaya peningkatan dan pencapaian standar yang telah ditetapkan, selain melakukan pendekatan-pendekatan yang baru, pemimpin transformasional juga akan melakukan pelatihan terhadap para karyawan untuk menerapkan metode baru yang akan dipakai dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan atau dalam hal ini adalah TQM. Sikap kepemimpinan transformasional yang dapat mendorong semakin baiknya penerapan TQM dalam perusahaan adalah sikap komunikatif pemimpin. Pemimpin transformasional yang komunikatif mengakibatkan pemimpin lebih banyak berinteraksi kepada para karyawan sehingga dapat membentuk hubungan yang baik dan hangat antara

pemimpin dan para karyawan. Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan ini akan berdampak pada kemudahan identifikasi permasalahan yang sedang terjadi dalam perusahaan maupun kritik dan saran yang diberikan baik dari para karyawan maupun dari konsumen yang sangat berperan penting dalam TQM. Hubungan komunikasi yang baik akan membuat seorang pemimpin dengan mudah melibatkan para karyawan untuk turut membantu menyelesaikan masalah yang ada terutama dalam masalah kualitas. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan berdasarkan fakta yang ada. Kritik dan saran dari para konsumen dan karyawan yang didapatkan tanpa adanya tekanan tentu akan menghasilkan masukan yang bersifat objektif dan bermanfaat bagi peningkatan kualitas pelayanan perusahaan.

**b. Hipotesis 2**

Nilai t-hitung variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel komitmen organisasi (7,606291) > t-tabel dan nilai korelasi antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,401878. Kondisi ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan yang transformasional berpengaruh positif terhadap suatu komitmen organisasi dapat diterima. Pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan yang transformasional dikatakan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi 0,401878. Pengaruh individu dari seorang pemimpin transformasional yang menimbulkan rasa kepercayaan, rasa hormat, kebanggaan dan keberanian untuk pencapaian standar yang tinggi para karyawan berkaitan dengan komitmen suatu organisasi. Komitmen organisasi merupakan satu unsur yang berkaitan erat terhadap rasa percaya. Pengaruh yang diberikan oleh sosok pemimpin transformasional akan dapat menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Pernyataan visi, motivasi dan sikap

optimis yang ada pada pemimpin transformasional akan menimbulkan rasa percaya para karyawan untuk dapat mencapai target yang ingin dicapai. Adanya visi yang jelas akan membuat karyawan akan merasa memiliki tujuan yang jelas dan target apa yang akan dicapai dalam waktu dekat maupun panjang sehingga para karyawan akan memiliki semangat untuk bekerja dan berkomitmen terhadap pekerjaannya sedangkan motivasi dan sikap optimis menjadi dorongan para karyawan untuk percaya dan mampu mencapai target yang ingin dicapai. Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin berhubungan dengan tingginya komitmen organisasi khususnya komitmen organisasi afektif yang dipengaruhi atas rasa percaya terhadap pemimpin itu sendiri. Dengan adanya perasaan percaya kepada pemimpin akan memacu perasaan bangga atas sosok pemimpin yang dijadikan sebagai role model. Dengan adanya penghargaan dari seorang pemimpin transformasional baik secara lisan maupun dalam bentuk penghargaan maka karyawan akan semakin loyal terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perasaan dihargai dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap perusahaan terutama komitmen normatif yang timbul akibat adanya perasaan dihargai terhadap perusahaan. Perasaan dihargai dalam pekerjaan ini akan memacu karyawan untuk berkomitmen dan menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Perilaku pemimpin transformasional yang lebih mendekatkan diri terhadap karyawan dengan melakukan proses komunikasi yang baik terhadap para karyawan membuat karyawan merasa mempunyai hubungan yang dekat dengan pemimpinnya. Perasaan untuk dihargai dan diperlukan yang dirasakan oleh para karyawan ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kepemimpinan transformasional membuat para

karyawan untuk lebih menghargai proses dan hasil usaha yang dilakukan, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri akan meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

### c. **Hipotesis 3**

Nilai t-hitung antara variabel penerapan TQM terhadap variabel komitmen organisasi ( $0,875857$ ) < nilai t-tabel; sedangkan nilai korelasi antara kedua variabel adalah sebesar  $0,063699$ . Kondisi ini menunjukkan bahwa data yang ada belum dapat mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hipotesis 3 yang menyatakan TQM memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi mempunyai hasil yang tidak signifikan dalam penelitian ini. Tidak terbuktinya hipotesisnya yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sejalan dengan hasil penelitian dari Saphiroe dan Jacqueline pada tahun 1999 dan hasil penelitian dari Steel dan Jennings pada tahun 1992. Menurut Guest dan Peccei pada tahun 1994, hal ini kemungkinan terjadi karena komitmen karyawan perusahaan merupakan hal yang cukup stabil dan sulit untuk ditingkatkan. Disamping itu, alasan keberadaan karyawan di suatu perusahaan dapat sangat beragam (Shapiroe dan Jacqueline, 1999). Beragamnya alasan dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY untuk tetap berada di perusahaan dapat dilihat dari nilai variansinya. Nilai variansi untuk variabel komitmen organisasi adalah sebesar  $0,703265$  dan merupakan variabel dengan nilai variansi yang paling tinggi dibandingkan dengan nilai variansi variabel penelitian lainnya. Nilai variansi yang cenderung tinggi dan mendekati satu mempunyai arti bahwa jawaban untuk item-item pernyataan



dari variabel komitmen organisasi cukup beragam. Dengan kata lain, para karyawan cukup berbeda pendapat dalam hal komitmen organisasi yang dirasakan untuk perusahaan. Perbedaan persepsi karyawan mengenai komitmen organisasi dapat disebabkan karena adanya keberagaman alasan karyawan untuk tetap bekerja di dalam perusahaan. Perbedaan kebutuhan dan rasa tanggung jawab yang dirasakan oleh masing-masing karyawan menimbulkan tingkat komitmen organisasi yang berbeda. Diantara item-item pernyataan yang terdapat dalam variabel komitmen organisasi, item pernyataan tentang pengaruh dari riwayat keluarga yang mendorong karyawan untuk tetap komitmen bekerja di PT Telkom merupakan item pernyataan dengan nilai variansi paling tinggi. Item pernyataan ini memiliki nilai variansi sebesar 0.843.

**d. Hipotesis 4**

Nilai t-hitung antara variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan (5,704557) lebih besar dari nilai t-tabel dan nilai korelasi antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,275346. Kondisi ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat komitmen seorang karyawan akan berdampak pada semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut pada PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY. Salah satu faktor pendorong dalam komitmen organisasi adalah elemen afektif yang terdiri dari kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan, keinginan untuk melakukan tugas dengan baik dan bekerja untuk kepentingan organisasi. Perasaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan berkaitan dengan kepercayaan karyawan untuk mencapai target perusahaan. Rasa percaya yang tinggi akan membuat karyawan akan berkomitmen dan berusaha maksimal memenuhi target perusahaan yang

tentu akan berdampak baik pada kinerja karyawan itu sendiri. Elemen komitmen organisasi lainnya yang berkaitan langsung dengan kinerja karyawan adalah keinginan karyawan untuk melakukan tugas dengan baik. Karyawan yang memiliki keinginan untuk melakukan setiap tugas dengan baik jelas akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berhubungan dengan elemen kuantitas, kualitas dan juga independen dalam kinerja karyawan. Keinginan memberikan yang terbaik dalam tugas yang diberikan akan berpengaruh pada hasil yang baik dalam pengerjaan dan penyelesaian tugas itu sendiri baik dalam hal kecepatan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas (kuantitas), ketelitian dan kebenaran hasil tugas yang diberikan sesuai dengan standar penyelesaian yang ada (kualitas) serta kesadaran karyawan untuk melakukan tugas dengan baik meski tanpa adanya pengawasan dari penyelia (independen). Selain itu, untuk memberikan hasil tugas yang baik memberikan kemungkinan karyawan untuk melakukan inovasi dalam penyelesaian tugas yang ada. Penyelesaian tugas dengan baik demi mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan membentuk perilaku untuk saling bekerja sama dan bahu membahu antara karyawan maupun terhadap pemimpin dalam perusahaan. Menurut Mardiana (2004) komitmen mencakup juga keterlibatan kerja dimana kedua hal ini sangat berhubungan erat. Keterlibatan kerja adalah kemauan karyawan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energi untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaan sebagai bagian utama dari kehidupan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi jelas akan melibatkan diri dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan, sehingga akan berdampak pada kinerja yang baik bagi perusahaan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap penerapan TQM dan juga komitmen organisasi pada PT Telkom Divre IV Jateng & DIY. Hal ini mempunyai pengertian bahwa elemen pada sosok seorang pemimpin transformasional yang terdiri dari pengaruh individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu memberikan pengaruh yang baik dalam pelaksanaan TQM baik dalam elemen kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan maupun manajemen berdasarkan fakta dan memberikan pengaruh yang baik juga dalam peningkatan komitmen organisasi baik dalam elemen afektif, normatif maupun kontinuitas. Dengan kata lain sosok pemimpin transformasional berpengaruh pada peningkatan penerapan TQM serta komitmen organisasi para karyawan yang semakin tinggi.

Namun demikian, penelitian ini gagal membuktikan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV DIY & Jateng. Hal ini mempunyai pengertian bahwa elemen TQM yang terdiri dari terdiri kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan maupun manajemen berdasarkan fakta belum memberikan pengaruh yang signifikan dalam peningkatan komitmen organisasi baik dalam elemen afektif, normatif maupun kontinuitas. Hal ini dapat disebabkan karena alasan keberadaan karyawan pada suatu organisasi cukup stabil dan beragam dan sulit untuk ditingkatkan.

Komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT Telkom Divre IV DIY & Jateng. Hal ini mempunyai pengertian bahwa elemen dalam komitmen organisasi yang terdiri dari afektif, normatif maupun kontinuitas memberikan sedikit pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam hal kuantitas, kualitas, kerjasama, inovasi dan independensi dalam pekerjaan. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat

komitmen organisasi karyawan akan berdampak pada semakin baiknya kinerja karyawan tersebut dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
2. Chih, Wen-Hai, dan Yu-An Lin. 2008. Applying Structural Equation Models to Study the Influence of Leadership, Total Quality Management, and the Organizational Commitment.
3. Ghazali, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi Kedua. Semarang: Universitas Diponegoro.
4. Koesmono, 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen*. Vol 9, No.1: 30-40.
5. Kuntjoro, Zainuddin Sri. 2009. Kinerja. [http://www.batan.go.id/korpri-serpong/arsip/wacana\\_komitmen.html](http://www.batan.go.id/korpri-serpong/arsip/wacana_komitmen.html). Diakses pada tanggal 16 Juni 2010.
6. Pasaribu, Hiras. 2009. Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada BUMN Manufaktur di Indonesia). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* : 65-75.
7. Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
8. Saphiroe, Coyle dan Jacqueline, A.M.1999. Employee Participation and Assessment of Organizational Change Intervention: A three Wave Study of Total Quality Management, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, No.4:439-456.
9. Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.